权力的动态化体验：权力波动的影响效应及理论解释

岳思怡 [1]　孙 宇 [1]　战祥平 [1]　马红宇 [1]　王怀勇 [2]

([1]人的发展与心理健康湖北省重点实验室; 华中师范大学心理学院, 武汉 430079)

([2]上海师范大学心理学院, 上海 200234)

摘 要 当前主流的理论和方法多将权力视为高与低的二元静态结构，忽略了权力状态的可变性及组织中复杂的权力关系。而权力波动为揭示权力状态的动态变化提供了新的视角，同时也有助于更全面地反映组织中的权力效应。尽管现有研究从多种理论视角探讨了权力波动的积极与消极影响，但是仍然难以在统一的理论框架下系统阐释权力波动的双刃剑效应及其机制。鉴于此，本文基于压力认知评价理论构建了权力波动双刃剑效应的整合框架，以期进一步明确权力波动的差异化结果及其边界条件。未来需进一步厘清权力波动的内涵与测度，丰富权力波动效应的作用机制研究，关注权力波动轨迹类别间的异质性，并将权力波动研究与其他领域相结合，以推动其理论发展与实践应用。

关键词　权力感，权力波动，个体内可变性，压力认知评价理论

分类号 B849：C93

1 引言

权力因其对组织与个体的深远影响一直备受学界和大众关注。当前主流的理论和方法多将权力视为一个二元静态结构(Anicich, 2021; Jeong et al., 2024; Jordan et al., 2011)。一方面，以往研究主要聚焦于高与低权力水平的对比，通过测量或操纵个体的权力水平，广泛探讨了权力拥有者与权力缺乏者体验世界的不同方式(Körner et al., 2021; Septianto et al., 2020; Yan et al., 2021; Yue & Wang, 2023)。然而，这种二元对比可能会掩盖与中间状态相关的潜在独特效应(Anicich, 2021)。Anicich(2016)对 550 多项社会等级变量（如权力）研究的分析表明，高达 94.6%的研究聚焦极端状态（如高权力与低权力）的影响，仅有 5.4%的研究涉及中间状态。这种划分方式似乎意味着个体要么拥有权力，要么缺乏权力，未能呈现组织中复杂的权力关系(Anicich et al., 2021; Anicich & Hirsh, 2017)。另一方面，从个体主观感知的角度看，权力也可以被视为一种可变的心理状态(Yue & Wang, 2023)，但既有研究多立足静态的个体

收稿日期：2024-10-09

* 中央高校基本科研业务费项目(CCNU24ZZ03)资助。

通信作者：马红宇, E-mail: mahy@mail.ccnu.edu.cn

王怀勇, E-mail: hywang@shnu.edu.cn

间视角，只是隐含性地假设权力感的存在与否或其强度高低，忽略了权力感在个体内的变化，这在很大程度上掩盖了其动态性特征。事实上，Smith 和 Hofmann(2016)发现，个体的权力感存在很大程度的波动，并且 Heller 等(2023)的研究也表明，82%的被试都曾经历权力状态的变化。显然，仅从静态的视角无法准确地反映和诠释组织中的权力效应，但动态的权力视角目前仍未得到充分关注(Foulk et al., 2018)。而权力波动(power fluctuation)可以更好地捕捉权力水平在一段时间内的动态变化，有助于揭示个体感受、体验权力的过程，从而更深入地洞察其对个体心理与行为的影响。

关注权力波动的影响效应具有重要的理论与实践意义。首先，现有研究较多聚焦于高与低水平的权力感，对组织中拥有权力与缺乏权力的成员更具参考价值。而中层领导者作为组织顶层和底层之间的桥梁与纽带，虽对组织有着重要影响，却鲜少被过往的权力研究所关注。鉴于中层领导者的权力互动更加复杂——需要频繁地与象征低权力的下属和高权力的上级交替互动，同时兼顾战略和运营层面的需求(De Meyer, 2023; Falls & Allen, 2020)，因而权力波动的结果可能对中层领导者尤其具有参考意义(Anicich et al., 2021; Heller et al., 2023)。这不仅可以拓宽权力研究的范畴，还能为组织管理与工作设计的优化提供新视角。其次，静态权力感研究有助于剖析某一水平下的权力感效应（如低权力感对员工心理与行为的影响），而权力波动研究则能阐释权力状态连续激活带来的连锁反应（如时高时低的权力感对员工心理与行为的影响）。相较于静态或恒定的权力感，员工可能需要付出更多努力来适应和应对波动的权力体验，进而衍生出静态研究较少涉及的独特效应。由此可见，二者关注的现象不同，且在不同群体及组织情境中各有适用性。对权力波动影响效应的探究可以在既有权力感研究的基础上提供额外的解释力，并为组织中的权力效应构建更加完整、准确的知识体系。

综上所述，深入探讨权力波动的作用后效是有必要的。尽管学者们呼吁加强对权力偶然性和动态性的研究(Anderson & Brion, 2014; Smith & Magee, 2015)，但我们对权力波动的积极与消极影响仍知之甚少。这种知识缺口既不利于现有研究之间形成有效对话，也不利于为后续研究提供方向指引。鉴于此，本文首先梳理了权力波动的概念发展与内涵，结合相关理论与实证研究归纳权力波动的积极与消极效应，随后基于压力认知评价理论构建了权力波动双刃剑效应的整合框架，最后为未来研究提出可能的方向，以期更全面地揭示组织中的权力效应，并为推动权力领域的理论与实践发展提供启示。

2 权力波动的概念发展与内涵阐释

2.1 权力波动的概念发展

长期以来，权力一直被视为社会系统和等级制度的基本组成部分。传统观点将权力看作一种依托客观能力和资源而存在的社会结构变量(罗文豪 等, 2020)，但权力并非存在于真空中，而是一种内在的社会建构(Anderson & Brion, 2014)，涉及与他人的互动或比较(Emerson, 1962; Sabey et al., 2021)。随着权力研究的深入，学者们逐渐认识到个体会形成自身相对权力的心理表征，即对自己影响他人能力的主观感知——权力感(Anderson et al., 2012)。因此，权力不仅是一种客观的结构变量，还是一种心理变量。毕竟组织成员处于多样化的互动网络中，需要与不同权力水平的其他成员频繁互动(Anicich & Hirsh, 2017)，这为他们比较自己与他人的权力水平提供了条件。鉴于权力感本质上源自个体与他人的关系互动(李庆庆 等, 2024; Smith & Hofmann, 2016)，对情境变化十分敏感，因而其并非一种稳定的属性。随着组织内权力布局、组织成员间关系等不断调整，个体的权力体验也会随之变化(罗文豪 等, 2020; Heller et al., 2023)。

从概念内涵上看，个体权力感的形成取决于“自己”和“他人”这两个关键主体。一方面，自己所掌控的不对称有价值资源处于流动之中，使其凭借资源影响他人的能力也会随之波动。另一方面，他人并非特指某一特定的层级或成员，当互动对象发生改变，个体能对其施加影响的效力自然也就不同(Heller et al., 2023)。此外，权力感在概念属性上是一种可被激活的认知与体验(罗文豪 等, 2020)。随着组织管理领域动态研究视角的兴起，研究者们逐渐意识到与工作相关的认知具有可变性。例如，Lanaj 等人(2021)的研究发现，担任领导职位的个体对自身领导身份的认同会受每天可用资源的影响而波动，并且这种认同的波动会进一步左右其权力表现(Lanaj et al., 2023)。类似地，不同的情境和事件（如向上级汇报工作、做出聘用或解雇决策等）会激活个体不同的权力体验，进而引发权力感的波动。尽管这种波动的权力体验可能会带来独特的心理表现，但难以在静态化的权力概念中得到阐释，这无疑对现有的权力观念提出了挑战(Anicich & Hirsh, 2017)。鉴于此，近期研究者们将目光转向了一种超越静态的、情境化的权力概念——权力波动(Anicich et al., 2021; Sabey et al., 2021)。

2.2 权力波动的内涵

Sabey 等人(2021)认为权力波动反映了个体在互动过程中权力体验不一致的程度，Anicich(2021)则将权力波动定义为个体在高权力和低权力的心理状态之间交替变化的程度。换言之，权力波动个体可能在前一刻深感强大，而下一刻就陷入无力。Anicich 和 Hirsh (2017)提出，可以基于垂直互动取向来理解权力波动的内在逻辑。具体而言（如图 1），高权力水平的个体认为互动对象通常不及自己有权力，其互动多指向低权力对象，因而在社会网络中

主要呈现向下的垂直互动取向，即向上与向下垂直互动的比例趋近于 0；反之，低权力水平的个体认为互动对象普遍比自己更有权力，因其互动往往指向高权力对象，而主要与向上的垂直互动取向有关，即向上与向下垂直互动的比例接近∞；而权力波动个体则可能同时与高权力和低权力对象互动，所以表现为双向垂直互动取向，向上与向下垂直互动的比例趋近于 1。将权力具象化为垂直互动的比例突出了这一概念的动态性，并且相对权力的连续激活意味着个体几乎可以从连续体的任何位置体验双向垂直互动取向。

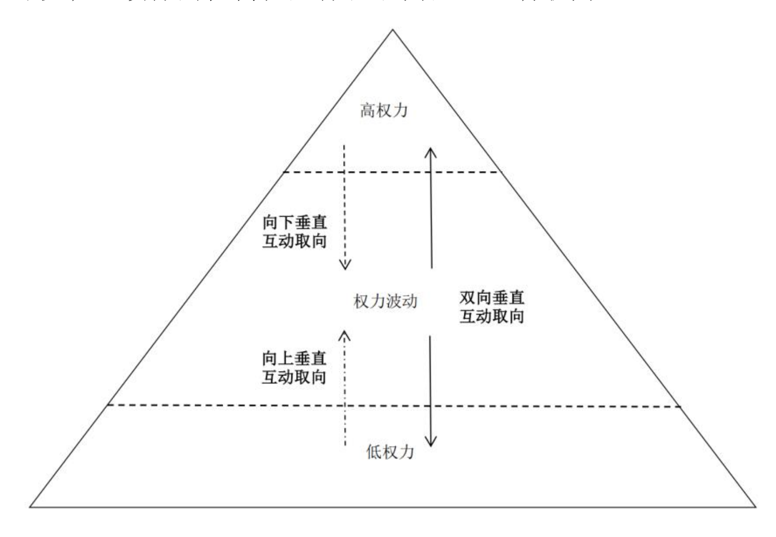


图 1 垂直互动取向

简而言之，回溯过往研究，权力感更多被视作一种单一的、随着时间推移保持不变的状态，而权力波动被概念化为一种可变的、不一致的体验(Anicich & Hirsh, 2017; Smith & Hofmann, 2016)。采用李克特 5 级计分举例：权力感研究可能关注个体处于 4 分时的状态，而权力波动研究着眼于权力感从 5 分到 2 分再到 5 分的变化。虽然从数值平均的角度来看，波动情况下的平均值也为 4 分，但其间个体所历经的心理波折与情感起伏却大相径庭(Sabey et al., 2021)，因此有必要对二者加以区分。尽管如此，二者并非是互相排斥的。静态的权力感研究揭示了稳定的权力状态对个体的影响，而权力波动研究则捕捉了个体权力水平在一段时间内的动态变化，动态与静态结合有助于更加全面地解析组织中复杂权力关系的多维特征。

2.3 权力波动的研究方法

以往组织管理领域的权力研究多采用问卷法(Cao & Yang, 2024; Liu & Zhou, 2020; Zhou & He, 2020)与实验法(Brockner et al., 2021; Fast et al., 2012; Tost & Johnson, 2019)。问卷研究多基于横断数据，难以推断变量间的因果关系，致使研究受限。而以回忆-书写、角色扮演等范式为主的实验研究缺乏更为真实的社会互动与情境，如存在回忆偏差(Heller et al., 2023)、无法体现多人情境下的权力效应(李庆庆 等, 2024)等。相比之下，权力波动研究更注重概念

的动态性以及真实的互动情境。目前，权力波动的测量主要有两种方式：其一为 Anicich 等人(2021)开发的 6 题项量表，如“我经常在感觉强大和无力之间交替”；其二为经验取样法，即在连续多日内每天多次测量权力感，并计算其标准差来评估权力波动(Sabey et al., 2021)。此外，还有研究者设计互动形式的实验来检验权力波动与其他变量的因果关系。Anicich 等人(2021)曾通过一项行为模拟任务来操纵权力波动，要求被试在一系列连续互动中快速、准确地判断不同对象的行为表现，从而模拟个体在组织中与不同权力成员互动的权力波动经历。总体而言，无论是互动形式的实验，还是自然工作环境下的经验取样，皆与现实工作情境更为契合，由此得出的研究结果也更可能为指导实践提供科学有效的参考。

3 权力波动的影响效应

尽管权力波动在组织中十分普遍(Smith & Hofmann, 2016)，但目前对其作用后效却所知寥寥。既往研究基于不同理论视角对权力波动展开了探讨，通过对相关文献进行梳理，研究发现权力波动可能存在双重效应：既会对员工产生消极影响，又可能发挥积极作用。因此，下文将系统介绍权力波动的积极与消极效应及其理论基础。

3.1 权力波动的消极效应

权力波动会引发角色紧张。首先，当个体扮演的各种社会角色附带不相容的行为规范时，角色冲突便会产生(Anicich & Hirsh, 2017; Hirsh & Kang, 2016)。为了满足社会期望，当扮演高权力角色时，个体需要表现得更有主见和支配力，而扮演低权力角色则需要表现出更多尊重和服从。因此，Anicich 等人(2021)指出高权力和低权力状态之间的差异是深刻的，并且对应不相容的行为规范。基于此，Anicich 等人(2021)探究了权力波动与角色冲突的关系，不仅发现二者存在显著的正相关，而且实验结果也表明，仅让被试想象权力波动的情境就能导致角色冲突，支持了权力波动与角色冲突中等程度以上(*Cohen's d*=0.56~0.71)的因果关联。其次，权力波动可能导致角色超载，因为角色超载发生在个体认为可用的时间、能力等无法满足其所承担的各种角色要求时(She et al., 2019)。而权力波动个体在多个权力角色的行为规范与模式之间转换，需要满足更多角色期望，因而与更多的责任和要求有关。一项实验研究将权力波动个体与高权力和低权力个体进行对比，发现权力波动个体的角色超载显著高于低权力个体，同时其与高权力个体的差异也达到边缘显著水平(Anicich et al., 2021)。这在一定程度上打破了“低权力感总是不好”的直觉观点，因为研究表明短暂的拥有高权力（即权力波动）反而比持续的低权力使人体验到更强的角色紧张。

除了角色紧张，权力波动还会增加情绪耗竭。当个体面临权力波动时，需要应对多重权力角色的不确定性(Anicich & Hirsh, 2017)，这迫使他们不断校准自身定位、预测互动反应并相应调整行为策略。这种高频的认知监控与行为转换涉及有意识的自我控制，加重了个体的认知和情绪成本，同时造成资源损耗(Baumeister et al., 1998; Inzlicht et al., 2014)。Matta 等(2017)的研究也表明，工作经历的变化会作为一种潜在的压力引发员工的情绪耗竭。因此，与权力波动相关的压力可能会带来消极的情绪体验，并导致个体心理资源的持续消耗。Sabey 等人(2021)对权力波动与情绪耗竭之间的关系展开了研究，发现权力波动会使员工产生挫折感，并进一步表现为情绪耗竭——一种情感资源耗尽的消极状态(Maslach et al., 2001)。众所周知，经历消极情绪（如挫折）是一种负担，而情绪负担的累积效应会形成负向循环加速情绪资源的耗竭(Kammeyer-Mueller et al., 2016)。因此，相较于保持不变的权力感，个体可能需要付出更多努力来适应和应对波动的权力体验。

此外，权力波动还与幸福感的降低有关。Anicich 等人(2021)将心理困扰与躯体症状作为衡量幸福感的两个指标，通过多项研究探讨了权力波动与幸福感的关系。一方面，Anicich 等人(2021)收集了 233 名员工的权力波动数据，同时询问其头痛、眼睛疲劳等躯体不适的程度，证实权力波动与上述躯体症状存在显著的正相关。但是在另一项经验取样研究中，二者的关系未得到验证，可见权力波动对躯体症状的影响并不稳定。另一方面，心理困扰是个体在应对特定压力或要求时产生的一种令人不安的情绪状态，可能对个体造成暂时或永久的伤害(Ridner, 2004)。研究使用倦怠、压力、沮丧等状态的组合评估心理困扰(Anicich et al., 2021)，发现无论是通过实验法操纵，还是经验取样法测量权力波动，波动较大时个体均报告了更多心理困扰，表明经历波动的权力体验或许是令人厌恶的。以往研究通常将低幸福感与低权力的状态或个体联系起来(Kifer et al., 2013; Li, Xiang, et al., 2021)，而上述研究表明，波动的权力体验同样会损害员工福祉，造成生理压力和情绪困扰。

3.2 权力波动的积极效应

在警惕权力波动消极效应的同时，也不应忽视其所发挥的积极作用。当前，已经有学者开始关注权力波动对个体观点采择与团队绩效的影响。权力波动涉及权力状态的连续激活(Anicich & Hirsh, 2017)，促使个体能设身处地了解不同权力状态下的处境，并在此过程中强化其对不同权力水平互动伙伴的换位思考(Parker & Axtell, 2001)。毕竟相较于单一的权力状态，多样的权力体验更可能令个体拥有与他人相似或一致的经历(Sabey et al., 2021)，进而增进对他人的理解。Sabey 等人(2021)通过经验取样法，在连续 10 个工作日内每天 3 次收集瞬时权力感的数据，以考察权力波动与个体观点采择的关系。结果显示，个体每日的权力波动

可以显著正向预测其观点采择。不仅如此，通过同事评估员工对团队绩效的贡献，该研究还发现权力波动可以通过提升观点采择能力进一步增加个体对团队绩效的贡献，为权力波动的积极效应提供了实证支持。

对权力波动积极与消极效应的梳理有助于组织对权力波动的整体评估，并进一步为后续的管理机制与工作设计优化提供新的视角。鉴于权力波动的消极影响不可小觑，应该对这一普遍发生的现象保持警惕。如果认为其消极效应超过了积极作用，可以考虑减少权力波动的工作环境；而如果看重团队间的合作与绩效的提升，则可以适当创设权力波动的情境，与此同时，组织也需要未雨绸缪，为员工提供必要的恢复机会，以尽可能减少随之而来的消极影响。

3.3 权力波动效应的理论解释

3.3.1 边界理论

静态的权力概念使得体现角色动态转换的边界理论在权力领域缺乏适用性，而权力波动涉及高权力与低权力角色的转变，可以被视为一种微观角色转换的过程(Anicich & Hirsh, 2017; Sabey et al., 2021)，因而边界理论的引入就显得尤为契合。每个角色身份都有其独特的行为规范标准(Kam & D’Arcy, 2023)，为了有效管理多重角色，个体会建立并维持角色间的边界，以使环境更加简化和秩序化(谢菊兰 等, 2022; Ashforth et al., 2000)。因此，随着高权力与低权力的微观角色转换，个体必须跨越角色边界(Feery & Conway, 2023; Kam & D’Arcy, 2023)，根据新角色的不同任务、特征、要求、规范等重新定位自己，并遵循新的行为规范行事(Sabey et al., 2021)。Ashforth 等人(2000)提到，个体很难在心理上完全脱离一个角色并切换到另一个角色。尽管在独立考虑时，不同的角色规范看似清晰且易于采用，但从高权力到低权力角色的转换（或反之）可能很难执行(Anicich & Hirsh, 2017; Conroy et al., 2023)。当多重角色同时出现而个体无法很好地处理相关要求与责任时，便会产生角色紧张(Goode, 1960)。综上，权力波动因多重权力角色的转换引发了个体相关的紧张反应。

3.3.2 接近-抑制-回避理论

Keltner 等人(2003)提出的接近-抑制理论是权力领域应用最为广泛的理论之一。该理论认为，高权力和低权力分别激活行为接近系统(behavioral approach system)与行为抑制系统(behavioral inhibition system)，从而对个体的认知、情感和行为倾向产生不同影响。为了打破二元静态权力观的理论局限性，Anicich 和 Hirsh(2017)在该理论的基础上进一步提出了接近-抑制-回避理论(approach-inhibition-avoidance theory)，并引入了战斗-逃跑-僵化系统(fight-freezing-flight system)。具体而言，高权力激活行为接近系统，个体倾向于关注奖励线

索并表现出积极情绪与接近动机；低权力与战斗-逃跑-僵化系统的激活有关，个体会对具体而直接的威胁线索敏感，并产生恐惧情绪和回避动机；而权力波动与高权力（接近动机）和低权力（回避动机）的竞争性反应选项相关，会导致行为抑制系统活动增加，将注意分配给广泛而不确定的威胁线索，并诱发焦虑情绪和抑制动机。这使权力波动个体更可能拥有广泛的风险厌恶心态，他们经常在各种情况下监测和扫描环境中的潜在威胁，进而更加焦虑(Anicich & Hirsh, 2017)，并更容易经历心理困扰等消极体验。

3.3.3 社会距离理论

根据权力的社会距离理论(Magee & Smith, 2013)，高权力个体感知到更大的社会距离，因而倾向于采用更高层次的解释水平，即对事物进行更抽象的心理表征以捕捉其核心特征；而低权力个体则更可能通过低层次的解释水平，采用具体的心理表征以提取事件的细节(Ni & Cheng, 2022; Trope & Liberman, 2010)。然而，传统的权力社会距离理论仅能解释二元的高权力和低权力效应，缺乏对这两种状态的综合考量。为此，Sabey 等人(2021)对该理论进行了拓展，提出权力波动个体在高和低水平的权力状态之间转换时，也会在高和低的解释水平之间摇摆、在抽象和具体的心理表征之间切换。这种动态转换为个体体验不同权力状态下的认知效应创造了独特机会，即权力波动个体可以同时掌握事物的核心特征和具体细节(Sabey et al., 2021)。根据 Trope 和 Liberman(2010)的观点，这可以使人们超越当下的局限，综合考虑过去、未来、他人的观点以及不太可能的可能性。因此，权力波动可以拓宽个体的思维视野，使其更可能从多维视角理解他人与世界，进而促进组织中的协同效应并进一步产生积极影响。

4 权力波动双刃剑效应的理论整合

通过上述梳理可以发现，对权力波动积极与消极效应的解释存在多种理论视角。其中，边界理论聚焦角色边界的跨越，诠释了与权力角色转换相关的紧张反应；接近-抑制-回避理论强调权力波动个体对广泛而不确定的线索敏感，为权力波动引发的消极情绪提供了依据。这两种理论阐释了权力波动的消极效应，暗含着个体对权力波动的不良适应，即假设个体没有充足的潜能或资源应对权力波动。然而，实践中不同个体可能会采取不同的应对方式(姜福斌, 王震, 2022)，这提示上述理论忽略了个体良好应对权力波动的可能性。而权力的社会距离理论关注不同权力状态下的表征方式，揭示了权力波动过程中个体所获得的多重视角，为权力波动的积极效应提供了理论支持。但是该理论默认个体具备灵活转换表征方式的资源

和能力，同样未能涉及个体的差异性反应。总体而言，上述理论为理解权力波动的单方面积极或消极影响提供了有益启示，但未能辩证地阐释权力波动的双刃剑效应。同时，由于以往研究没有考虑到个体对权力波动的多样化应对过程，也未能深入探讨权力波动效应会受何种因素影响，因而目前仍然无法就权力波动为何以及如何造成差异化结果这一问题提供解释。这不仅阻碍了对权力波动双刃剑效应及其机制的系统阐释，也不利于后续研究展开进一步的探索。

Lazarus 与 Folkman(1984)提出的压力认知评价理论描述了个体对压力源认知评价、应对及结果产生的过程，并揭示了个体对同一压力源的多样化反应(姜福斌, 王震, 2022; 张莹 等, 2023)。若个体认为外界环境可能危害自身福祉且自己无法有效应对，就会引发消极反应；反之，若认为自己能够克服压力，则会展现积极反应(姜福斌, 王震, 2022)。基于此，我们认为压力认知评价理论可以为上述问题提供有力解释。但是压力认知评价理论涵盖的压力源范围较广，想要为权力波动效应提供更具针对性的信息还需结合权力波动这一压力源的特性。在此基础上，不论是特指权力表现的接近-抑制-回避理论、权力社会距离理论，还是反映权力角色动态转化的边界理论，均能为此提供进一步的补充。因此，本研究以压力认知评价理论为基础，融合上述理论的观点，构建了权力波动双刃剑效应的整合框架（如图 2），以期弥补过往研究未能直接回答权力波动为何存在双刃剑效应的缺憾，并进一步明确权力波动的差异化结果及其边界条件。

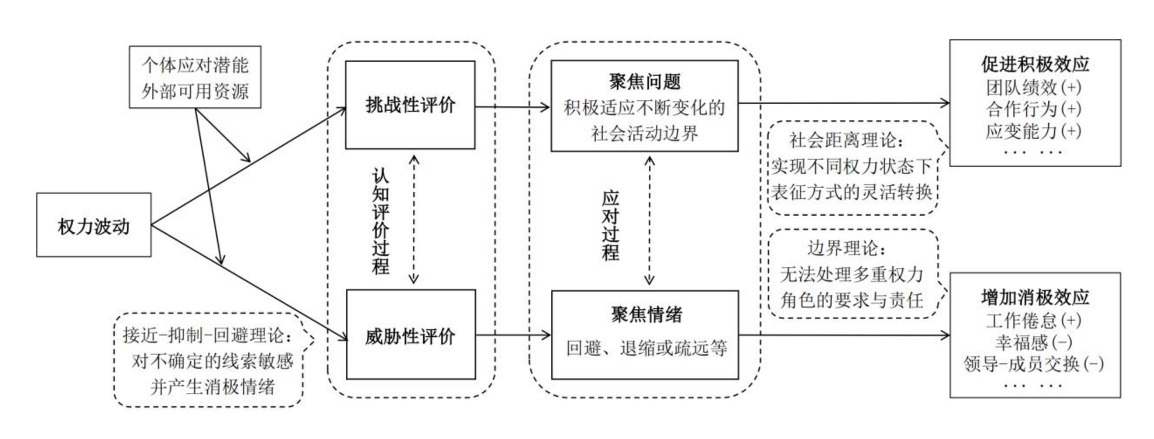


图 2 权力波动双刃剑效应的整合框架

4.1 基于压力认知评价理论的权力波动

压力源是指外界环境对个体的要求(姜福斌, 王震, 2022)。如前所述，权力波动涉及表征方式的转换、角色边界的跨越以及对不确定线索的警惕，需要个体更大程度上适应自己的认知和行为(Brown et al., 2020)。这要求个体付出额外的努力来应对，因此学者们曾将权力波动视为工作场所的一种压力源(Anicich et al., 2021; Sabey et al., 2021)。根据压力认知评价理

论(Lazarus & Folkman, 1984)，权力波动作为一种压力源，其会带来积极还是消极影响可能取决于个体的认知评价与应对过程。具体而言，个体经历权力波动时会启动认知评价过程，对这一压力源以及自己能否应对进行综合判断。若个体认为权力波动危害自身福祉而自己无力改变或解决时，可能会对权力波动进行威胁性评价并偏好消极应对；而若将其视为促进自身成长的挑战且相信自己能够克服，就可能进行挑战性评价并倾向于积极应对。进一步，个体对权力波动的评价和应对差异会导致不同的反应(Lazarus & Folkman, 1984)，如焦虑、幸福感降低等压力应激症状(Anicich & Hirsh, 2017; Anicich et al., 2021)，或高团队绩效等积极结果(Sabey et al., 2021)。由此，个体对权力波动的评价与应对可能是将权力波动与其双刃剑效应联系起来的重要心理过程。

4.2 权力波动的认知评价、应对及结果

压力认知评价理论认为，个体对压力源的认知评价在压力过程中起关键作用(王梓鉴 等, 2021; Webster et al., 2011)。认知评价即个体对压力源本身及自己能否应对此压力源的综合判断(张莹 等, 2023)，且评价结果决定了个体会采取何种应对方式(姜福斌, 王震, 2022; Ahmad et al., 2022)。按照压力认知评价理论的经典框架，应对方式可分为聚焦问题的应对与聚焦情绪的应对两种类型。前者主要关注消除或改变压力源，后者旨在缓解或管理由压力源引起的压力情绪(张莹 等, 2023; Aguiar Fernández et al., 2023; Lazarus & Folkman, 1984)。研究认为，权力波动作为一种压力源也会触发个体的认知评价与应对过程。具体而言，虽然聚焦情绪的应对涉及个体对自身情绪的调节(姜福斌, 王震, 2022)，但这些情绪为何以及如何产生未得到详细阐释，而接近-抑制-回避理论可以为权力波动引发的消极情绪提供解释。依据该理论，权力波动个体对广泛而不确定的威胁线索敏感，这使其监测和扫描环境中的潜在风险(Anicich & Hirsh, 2017)。如果个体更在意权力波动带来的损害（如需时常保持警惕等），并判断自身应对潜能与外部可用资源均无法帮助自己改变或解决时，便会产生焦虑、挫折等消极情绪(Anicich & Hirsh, 2017; Sabey et al., 2021)，同时做出威胁性评价。此时，个体可能更偏好聚焦情绪的应对(姜福斌, 王震, 2022; Lazarus & Folkman, 1984)，以管理由权力波动带来的负面情绪。而如果个体更关注权力波动带来的潜在机会（如及时发现并规避风险、锻炼应变能力等），并且自身潜能和可获得的资源足以支持其良好应对时，就可能将权力波动评价为挑战性压力源。此时，个体更可能采取聚焦问题的应对方式(姜福斌, 王震, 2022; Lazarus & Folkman, 1984)，以获取潜在的成长机会。因此，可以将接近-抑制-回避理论的相关内容作为个体对权力波动认知评价过程的补充，并进一步影响后续的应对方式。

进一步，不同的应对方式会导致差异化的压力反应(Lazarus & Folkman, 1987)。那么如

何捕捉这些压力反应具体是指哪些表现？这需要结合权力波动的特性与其他理论，对应对过程及结果展开分析。具体而言，以往研究发现，边界理论为权力波动的消极压力反应提供了重要视角。鉴于聚焦情绪的应对使个体本能地进行自我保护，通常会阻碍相关问题的解决(张莹 等, 2023)，如倾向于采取回避、退缩和疏远等应对策略(Lazarus & Folkman, 1984)。而根据边界理论的观点(谢菊兰 等, 2022; Ashforth et al., 2000)，权力波动可以被视为微观角色转换的过程。因此，聚焦情绪的应对可能会使个体回避或疏远涉及权力角色转换的工作情境，如通过减少或回避与领导不必要的社会交往来暂时逃避，但这也可能使个体错失与领导进一步社会交换或发展高质量关系的机会(Venkataramani et al., 2013)。与此同时，由于在本质上与权力波动相关的问题未能很好地解决(张莹 等, 2023)，一旦其无法回避或反复出现，个体便只能直面与多重权力角色相关的要求与责任。然而，个体的潜能与可用资源又无法为此提供有效支持，这就可能引发相关的紧张反应(Anicich et al., 2021; Goode, 1960)，以及工作倦怠增加(Aguiar Fernández et al., 2023)、幸福感降低(Parker et al., 2012)等消极效应。此外，已有研究表明，社会距离理论可以为权力波动的积极效应提供解释。根据社会距离理论的观点，权力波动伴随着解释水平与表征方式的切换，采用不同的解释水平对环境进行心理表征可以帮助个体获得多重视角，进而更好地理解他人与世界(Sabey et al., 2021; Trope & Liberman, 2010)。鉴于聚焦问题的应对能激发个体的主动性，引导其克服压力、解决问题(张莹 等, 2023)，个体可能会利用充足的内外部资源努力实现表征方式的灵活转换，借此深入了解不同权力状态下的处境与互动对象，以适应不断变化的社会活动边界。在此过程中，会产生一系列积极效应。从多个角度考虑不一致的情况不仅可以拓宽注意力广度，提升灵活应变的能力(Rothman et al., 2017; Huang et al., 2022)，而且以团队成员的视角采纳并整合信息有利于成员间的协同效应，促进合作行为的产生(Parker & Axtell, 2001)与团队绩效的提升(Sabey et al., 2021)。综上，本研究认为个体对权力波动的差异化应对引发了双刃剑效应，而边界理论与社会距离理论可以为权力波动的应对及结果提供有力补充。

值得注意的是，由于压力源本身具有多个维度和面向，所以压力认知评价理论认为多种评价可能会在同一压力源上出现(周湾湾 等, 2023; Lazarus & Folkman, 1984; Li et al., 2022)。例如，当个体认为权力波动既会带来损害又能促进成长时，就可能同时进行挑战性评价与威胁性评价。此外，个体对压力源的评价与应对是持续变化的动态过程(郑银波 等, 2023; 姜福斌, 王震, 2022; Cheng et al., 2021)。首先，基于压力源的变化，个体对压力源的评价也会相应调整(Jamieson et al., 2022)。随着互动对象与任务性质的改变，权力波动的方向与程度可能会发生变化，进而影响个体的评价。当权力感由低向高波动时，个体可能会做出挑战性

评价；而当权力感由高向低波动时，可能会转而进行威胁性评价。其次，当压力源初次出现时，个体可能会尝试解决并倾向于聚焦问题的应对方式，但若同一压力源在短期内频繁出现，个体可能因疲惫和反感转而采用聚焦情绪的应对方式(姜福斌, 王震, 2022)。基于以上分析，对权力波动的挑战性与威胁性评价，以及聚焦问题与聚焦情绪的应对既可能同时存在，又可能互相转化。

4.3 权力波动认知评价与应对的调节因素

权力波动研究的最终目标是促进个体和组织的健康繁荣与可持续发展，既然权力波动的积极与消极效应并存，如何扬长避短成为亟待解决的问题。遗憾的是，现有研究并不能给出系统的解答，因此本研究将权力波动双刃剑效应可能的边界条件纳入框架。压力认知评价理论强调环境与个体的互动关系，认为个体因素和情境因素共同影响压力源的评价与应对(姜福斌, 王震, 2022; Lazarus & Folkman, 1984)。具体而言，个体因素强调对于压力源自身能做什么(加锁锁 等, 2022)，关键在于对自身应对潜能的认识，认为自己应对潜能较高的个体往往对压力源有更积极的评价和反应(姜福斌, 王震, 2022)。而情境因素强调对于压力源个体在外界帮助下能做什么，关系到能从外界获取的资源(姜福斌, 王震, 2022)，拥有丰富资源的个体对压力源的威胁感知及负面反应较少(王涛 等, 2024; Lazarus & Folkman, 1987)。因此，依据压力认知评价理论，下文从个体应对潜能和外部可用资源两个方面提出权力波动认知评价与应对的调节因素。

4.3.1 个体应对潜能

首先，积极的自我评价有助于个体相信自身具备较高的应对潜能，进而更有效地应对压力源。已有研究表明，高自我效能感的个体对自身发展充满信心，更容易将压力源视为挑战(Li et al., 2018)。而角色宽度自我效能感是自我效能感的延伸与发展，指员工对执行广泛的、超越组织规定的角色任务的能力感知(Parker, 1998; Wang & Xie, 2023)。鉴于权力波动涉及多重权力角色(Anicich & Hirsh, 2017; Sabey et al., 2021)，角色宽度自我效能感或许可以提升个体对权力波动应对潜能的评估。作为一种积极的自我感知，高角色宽度自我效能感的个体往往更有信心和动力扮演多样化的角色(Parker, 1998; Ren et al., 2023)。这种积极的心理暗示强化了个体对压力源的积极评价，促使其积极地应对变化和问题(Cai et al., 2023)，如打破既定的角色约束以执行整合任务(Wang & Xie, 2023)。相反，低角色宽度自我效能感的个体对自己承担广泛的角色任务缺乏信心，即因需要完成更多、更复杂的角色任务而担忧，从而倾向于做出威胁性评价并采取规避策略(Shi et al., 2024)。由此可见，角色宽度自我效能感可能对个体应对权力波动具有重要作用，不仅可以增强其胜任多重权力角色的信心，而且更能使其

采取积极主动的应对并相应减少消极的应对策略。

其次，由于权力波动涉及不一致状态的转换，具备应对矛盾或灵活转换能力的个体可能更擅长处理与权力波动相关的体验(Anicich, 2021)。个体双元性是指在矛盾活动中切换不同思维与行动模式的能力(Pertusa-Ortega et al., 2021)，双元性高的个体能轻松处理矛盾并承担多个角色或任务(Papachroni & Heracleous, 2020; Pertusa-Ortega et al., 2021)。此外，Miron-Spektor 等人(2018)认为，资源稀缺和经历矛盾对工作结果的影响取决于个体的悖论思维水平，因为悖论思维模式塑造了人们理解矛盾冲突的方式。已有研究发现，诱导悖论思维可以提升个体解决竞争性任务的能力(Miron-Spektor et al., 2011)。因此，相比悖论思维或双元性低的个体，高悖论思维或双元性可能使个体更少对权力波动产生威胁性评价，并减少后续聚焦情绪的应对；同时更可能将权力波动视为可以通过努力克服的挑战，进而更倾向采取聚焦问题的应对。

4.3.2 外部可用资源

同一个体在不同压力情境下的评估和反应也可能不同，说明情境是影响认知评价与压力应对的重要因素(姜福斌, 王震, 2022)。情境因素主要关注个体可从外部获取的资源，而组织资源作为个体累积资源的重要渠道，能为个体资源提供补充(郑银波 等, 2023)。已有研究发现，组织文化与氛围会影响组织成员对压力源的应对与反应。例如，组织支持与心理社会安全氛围能有效削弱员工对压力源的消极认知评价与压力反应，因而在压力与工作结果的关系中发挥调节作用(Dollard et al., 2012; Neves et al., 2018)。此外，Khan 等(2024)的研究还发现，心理社会安全氛围可以缓解由变化带来的不适，帮助员工做好适应变化的准备。因此，积极的组织文化与氛围或许可以成为一种重要的外部资源，为成员适应不断变化的社会活动边界提供支持。即便权力波动的要求超出了个体能力范围，成员仍可以借助组织的力量减少由权力波动导致的消极效应。

除了组织层面的资源，领导作为员工日常工作的直接指导者与管理者，也是员工获取资源的重要来源(姜福斌, 王震, 2022; 郑银波 等, 2023; Hackney et al., 2018)。若员工认为领导能够提供支持以帮助自己应对权力波动，就更可能认为自己能够克服权力波动的消极影响，并更加积极主动地应对。积极的领导方式（如谦逊型领导等）体现了领导对员工的尊重、支持与鼓励(Chandler et al., 2023; Guo et al., 2020; Liu et al., 2022)，不仅有利于缓解员工在权力波动时的情绪困扰，减少其聚焦情绪的应对策略，还能使其更有信心和动力选择聚焦问题的应对方式以迎接挑战。与之相反，威权领导等消极领导方式涉及滥用权力、贬低下属等破坏性行为(Huang et al., 2023; Li, Chen, et al., 2021)，不仅无法为员工提供应对权力波动所需的支

持，还会在损耗有限应对资源的同时削弱其自信心与主动性(Siddique et al., 2020)。这阻碍了员工采取积极主动的应对策略(Zhang et al., 2022)，同时加剧其对权力波动的威胁性评价及退缩等应对策略，从而更可能进一步导致消极的压力反应。

5 总结与展望

权力波动研究的兴起与组织管理领域日益增多的动态研究视角与方法相契合，本研究聚焦于权力波动对员工及组织的影响效应及其理论解释。基于压力认知评价理论，本文认为权力波动作为一种压力源可以引发差异化的认知评价与应对过程，从而导致双刃剑效应，并且上述过程受限于个体的应对潜能与可用资源。然而，作为一个新兴的研究方向，权力波动仍存在诸多有待探索的空间：从概念内涵来看，权力波动的界定存在不一致的地方，未来有必要进一步厘清，同时权力波动的测度指标有待明确；从理论框架来看，权力波动效应的作用机制还有待检验；从研究内容来看，以往研究主要围绕权力波动的强弱或大小，忽视了波动的具体过程与轨迹；从研究问题来看，权力波动研究目前仍处于起步阶段，许多值得探讨的潜在议题尚未得到关注。鉴于此，提出如下未来可进一步探索和推进的方向。

5.1 厘清权力波动的内涵与测度

首先，需要厘清权力波动的内涵与外延。根据 Anicich 等人(2021)对权力波动的定义，波动是指在高水平和低水平之间交替。但是 Sabey 等人(2021)认为，权力波动主要反映权力体验不一致的程度，即只要与先前状态不一致便可视为波动(Rosen et al., 2020)。由此可见，当前权力波动的内涵仍存在分歧，但二者的共识在于均强调了权力感的动态变化。因此，未来研究可以借鉴其它领域的经验，尝试适当缩小概念内涵而拓展其外延(徐步霄 等, 2022; Krizan & Herlache, 2018)，以涵盖并探索更完整的动态变化过程。具体而言，将权力波动的内涵缩小为权力感的不一致体验，其外延就可以容纳逐渐上升、下降以及时高时低的变化过程。以经验取样法为例，当多次测量权力感并以其标准差反映权力波动时，我们也难以对时高时低的数据与逐渐攀升或下降的数据进行区分，因此这一思路似乎是可行的。同时，未来还需要拓展权力波动的外延。Sabey 等人(2021)曾提出权力波动的两种形式：每日权力波动与一般权力波动。前者指个体某天可能比其他日子经历了更大或更小的权力波动，是一种周期性或短期临时的波动；后者指某些个体通常比其他个体经历更大或更小的权力波动，是一种长期或持续性的波动。Sabey 等人(2021)认为，每日权力波动的影响应该会更加突出。因为持续存在的波动可能会引起习惯化的适应，而偶然出现的波动更容易被个体捕捉并激发离散情绪(Beal, 2015)。此外，相较于偶然的波动，持续的权力波动可能会使个体更积极地应对

或克服其消极影响，因为如果不对这些消极影响加以处理，个体就需要长此以往地付出努力去应对。综上，不同形式的波动可能产生不同的影响，这是未来研究可以关注的方向。

其次，未来还需要明确权力波动的测度指标。Anicich 等人(2021)开发了权力波动量表(Power Fluctuation Scale, PFS)，并以量表得分来衡量权力波动的强弱或大小，即得分越高代表被试的权力波动越大。而鉴于波动反映了一段时间内的可变性程度，现有研究较多通过离散度来代表波动(Anicich et al., 2021; Matta et al., 2017; Sabey et al., 2021; Scott et al., 2012)，如在经验取样研究中使用权力感的标准差作为权力波动的指标。那么对权力波动直接进行测量和以标准差为指标这两种测度方式所反映出的内容是否一致？前者是员工对波动的自我报告与主观评判，而后者是通过统计指标对波动的间接计算，这两种方法所得出的结果是否会存在差异？未来可以展开进一步的探究，以明确不同测度方式的有效性与适用性。

5.2 丰富权力波动效应的作用机制研究

根据压力认知评价理论，本文提出权力波动会通过个体的挑战性或威胁性评价影响其聚焦问题或聚焦情绪的应对方式，进而产生积极或消极的影响效应。这为未来权力波动双刃剑效应及机制的研究提供了可行思路，但是目前仍然缺乏直接的实证支持。同时，姜福斌和王震(2022)通过梳理压力认知评价理论的相关研究发现，认知评价与应对方式的关系尚未形成一致结论。压力源既可以通过认知评价直接影响结果(Kronenwett & Rigotti, 2020; Rice & Busby, 2023)，也可以通过影响应对方式间接作用于结果(刘淑桢 等, 2019; 张莹 等, 2023)。因此，未来研究可以同时对这两种路径进行检验，以为权力波动效应的作用机制提供更加丰富的证据。此外，鉴于压力源的认知评价是持续变化的动态过程(姜福斌, 王震, 2022; 郑银波 等, 2023)，应对策略及结果可能会反过来影响压力源的评价。例如，当个体采取主动策略应对权力波动并取得积极结果后，可能会强化其对权力波动的积极评价，从而形成正向反馈。因此，权力波动的应对及结果对认知评价的反馈路径还有待探讨。

5.3 关注权力波动的具体过程

现有研究主要基于是否波动或波动的程度探索权力波动的一般规律，还未深入考虑到波动的具体过程，即波动的初始水平、上升或下降的轨迹等。鉴于此，未来可从以下两方面对现有研究进行拓展。一方面，离散度反映了数据的分散程度，其理论上应该独立于平均水平，但由于二者在统计上并非完全独立(Cole et al., 2011)，以往研究在分析动态变化时只是对平均水平予以控制，较少涉及平均水平与动态变化的交互影响(董小炜 等, 2021)。显然，权力感在 5 和 2 之间波动与在 1 和 4 之间波动时，个体的初始及平均权力感均不相同。因此，未来研究可以进一步关注个体的初始或平均权力感与权力波动的交互效应。例如，Matta 等人

(2020)曾对人际公平水平与公平的波动进行研究，发现二者并不仅仅是简单独立地发挥作用，而是出现了交互效应。对交互作用的检验有助于更深入地揭示权力感的动态变化及其影响，并为权力波动是否对初始或平均权力感不同的个体产生差异化效应等问题提供解释。

另一方面，潜类别增长模型(Latent Class Growth Model，LCGM)既可以通过截距和斜率刻画变量随时间变化的起始状态和轨迹，又能就潜在的不同变化类别进行分析(刘源 等, 2014; 王孟成 等, 2014)。Muhlenmeier 等(2022)曾通过潜类别增长模型调查不同类别的时间压力轨迹对员工幸福感的影响。类似地，未来可以借助潜类别增长模型，对权力感的初始水平及其波动轨迹展开深度挖掘，并进一步剖析波动上升、波动下降等不同轨迹类别间的异质性问题。此外，潜类别增长模型分析中可能同时出现波动的和不变的轨迹，这为静态与动态的权力效应比较提供了机会。因此，未来还可以考虑将静态与动态的权力感进行整合研究。除了采用潜类别增长模型呈现不同的权力感轨迹，还可以借鉴 Anicich 等(2021)的方法，通过实验操纵个体的高、低权力感以及波动的权力感。这有助于回答时高时低的权力感较静态的高或低权力感对个体的影响差异，其结论也比孤立地探讨单一权力状态或波动程度更具解释力和适用性。

5.4 将权力波动研究延伸至决策领域

目前权力波动研究仍处于起步阶段，未来可以将其与更广泛的研究议题相结合。特别是将权力波动研究应用到决策领域或将成为一个有价值的课题，不仅能为提升组织决策质量提供新思路，而且对抑制非理性决策、改善组织风险治理机制均具有重要意义。尤其对于可能频繁经历权力波动的中层领导者而言(Anicich et al., 2021; Heller et al., 2023)，其决策直接影响组织的战略方向与团队的运营管理，对员工与组织而言均至关重要。已有大量研究发现，个体决策与其权力感密切相关(Dissanayake & Jayawardana, 2023; Sekscinska et al., 2024; Tan et al., 2024; Yue & Wang, 2023)，那么波动的权力感是否也会影响决策？其中，风险决策是决策领域的一个典型主题，指个体在不确定情境中的决策，其偏好通常涉及风险寻求和风险规避(陆嘉琦 等, 2025; Purcell et al., 2022)。尽管接近-抑制-回避理论指出，权力波动个体对不确定的威胁线索敏感，会经常监测和扫描环境中的潜在风险(Anicich & Hirsh, 2017)，但权力波动与风险决策的关系尚不明确。因此，未来可以对权力波动个体的风险偏好展开探索，如经历权力波动的中层领导者在决策时会更加冒险还是更加保守？此外，延迟选择作为一种普遍而特殊的决策回避行为，也受到了诸多学者的关注(Costa-Gomes et al., 2022; Hu et al., 2023; Yazdanabad, 2024)。一方面，权力波动会引发个体的消极情绪(Anicich & Hirsh, 2017; Sabey et al., 2021)，而决策者在消极情绪（如焦虑）下往往更偏好系统、深入的信息加工方式，同时

决策时间更长且更优柔寡断(Easey et al., 2018; Polat et al., 2019)。这种状态会增加决策难度，使个体更倾向于延迟选择(de Vries et al., 2008)。另一方面，决策的制定不仅会受无关信息的干扰，还可能因同时存在的竞争性思维活动而分心，因而需要过滤无关刺激信息，以使注意维持在当下的决策任务(van Knippenberg et al., 2015)。然而，权力波动个体对广泛而非具体的威胁线索敏感(Anicich & Hirsh, 2017)，可能无法专注于当前的决策。权力波动是否会通过上述认知与情感的双重机制增加延迟选择的可能性，仍需未来研究的进一步验证。

参考文献

董小炜, 秦昕, 陈晨, 黄鸣鹏, 邓惠如, 周汉森, 宋博迪. (2021). 组织行为学中的时间相关研究与未来方向. *心理科学进展, 29*(4), 747–760.

加锁锁, 郭理, 蔡子君, 毛日佑. (2022). 组织中绩效压力的双刃剑效应. *心理科学进展, 30*(12), 2846–2856.

姜福斌, 王震. (2022). 压力认知评价理论在管理心理学中的应用：场景、方式与迷思. *心理科学进展, 30*(12), 2825–2845.

李庆庆, 高明, 邓炎方, 周宗奎. (2024). 领导给的时间为什么这么少？——权力对时间认知的影响及作用机制. *应用心理学, 30*(4), 1–17.

刘淑桢, 叶龙, 郭名. (2019). 工作不安全感如何成为创新行为的助推力——基于压力认知评价理论的研究. *经济管理, 41*(11), 126–140.

刘源, 骆方, 刘红云. (2014). 多阶段混合增长模型的影响因素:距离与形态. *心理学报, 46*(9), 1400–1412.

陆嘉琦, 李雨斯, 何贵兵. (2025). 双相障碍患者的风险决策偏好：来自三水平元分析的证据. *心理学报, 57*(1), 100–134.

罗文豪, 陈佳颖, 王尧. (2020). 有权才能好办事？组织管理情境下的权力感研究进展与未来展望. *中国人力资源开发, 37*(1), 35–53.

王孟成, 毕向阳, 叶浩生. (2014). 增长混合模型:分析不同类别个体发展趋势. *社会学研究, 29*(4), 220–241+246.

王涛, 占小军, 余薇. (2024). AI 感知对员工心理和行为的影响及理论解释. *心理科学进展, 32*(7), 1195–1208.

王梓鋆, 景楚, 孙健敏. (2021). 加班行为对任务绩效的影响:一个有调节的多重中介模型. *中国人力资源开发, 38*(12), 22–36.

谢菊兰, 宋娅, 骆亚, 谢凯, 郭好. (2022). 边界理论在组织行为学研究中的应用. *中国人力资源开发, 39*(4), 127–140.

徐步霄, 白洁, 李晔, 郭永玉. (2022). 集体自恋：群际冲突的催化剂. *心理科学进展, 30*(9), 2100–2116.

张莹，张剑，张静雅，巩振兴. (2023). 职业冲击的新分类及不同理论视角下的影响效应. *心理科学进展, 31*(5), 854–865.

郑银波，李馨，黄华东，李斌，李爱梅. (2023). 死亡提醒对员工绩效的双刃效应：压力交互理论的视角. *心理科学进展, 31*(1), 116–126.

周湾湾，古茜茜，李伟丽，王骞，丁桂凤. (2023). 工作重塑何以成为员工应对辱虐管理的手段？基于压力认知评估的理论视角. *中国人力资源开发, 40*(4), 21–34.

Aguiar Fernández, F. X., Lombardero Posada, X. M., Méndez Fernández, A. B., Murcia Álvarez, E., & González Fernández, A. (2023). Influence of role stress on Spanish social workers' burnout and engagement: The moderating function of recovery and coping. *European Journal of Social Work, 26*(4), 705–720.

Ahmad, R., Nauman, S., & Malik, S. Z. (2022). Tyrannical leader, machiavellian follower, work withdrawal, and task performance: Missing links in construction projects. *Journal of Construction Engineering & Management, 148*(7), 1–12.

Anderson, C., & Brion, S. (2014). Perspectives on power in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 67–97.

Anderson, C., John, O. P., & Keltner, D. (2012). The personal sense of power. *Journal of Personality, 80*(2), 313–344.

Anicich, E. M. (2016). *The psychological experience of middle power in social hierarchies: A theoretical and empirical investigation* (Unpublished doctoral dissertation). Columbia University.

Anicich, E. M. (2021). Beyond high and low: Obstacles and opportunities associated with conceptualizing middle power and other middle-range effects. *Social and Personality Psychology Compass, 15*(7), e12607. https://doi.org/10.1111/spc3.12607

Anicich, E. M., & Hirsh, J. B. (2017). The psychology of middle power: Vertical code-switching, role conflict, and behavioral inhibition. *Academy of Management Review, 42*(4), 659–682.

Anicich, E. M., Schaerer, M., Gale, J., & Foulk, T. A. (2021). A fluctuating sense of power is associated with reduced well-being. *Journal of Experimental Social Psychology, 92*, 104057. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2020.104057

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 25*(3), 472–491.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(5), 1252–1265.

Beal, D. J. (2015). ESM 2.0: State of the art and future potential of experience sampling methods in organizational research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 383–407.

Brockner, J., De Cremer, D., van Dijke, M., De Schutter, L., Holtz, B., & Van Hiel, A. (2021). Factors affecting supervisors' enactment of interpersonal fairness: The interactive relationship between their managers' informational fairness and supervisors' sense of power. *Journal of Organizational Behavior, 42*(6), 800–813.

Brown, C., Hooley, T., & Wond, T. (2020). Building career capital: Developing business leaders' career mobility. *Career Development International, 25*(5), 445–459.

Cai, Z., Teng, X., Wang, Q., Qian, J., & Shi, W. (2023). Would people persist in proactive work behavior? Comparing the motivation and resource-depletion pathways. *Current Psychology, 42*(29), 25755–25772.

Cao, S., & Yang, D. (2024). The relationship between power, sense of power, and cognitive flexibility: An analysis of parallel mediating effects based on reward and punishment sensitivity. *Behavioral Sciences, 14*(7), 513.

Chandler, J. A., Johnson, N. E., Jordan, S. L., Darren, K. B., & Short, J. C. (2023). A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility. *Leadership Quarterly, 34*(1), 101660. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101660

Cheng, D., Chan, X. W., Amarnani, R. K., & Farivar, F. (2021). Finding humor in work-life conflict: Distinguishing the effects of individual and co-worker humor. *Journal of Vocational Behavior, 125*, 103538. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103538

Cole, M. S., Bedeian, A. G., Hirschfeld, R. R., & Vogel, B. (2011). Dispersion-composition models in multilevel research: A data-analytic framework. *Organizational Research Methods, 14*(4), 718–734.

Conroy, K., Gammelgaard, J., & Jooss, S. (2023). Operating in the middle-power position: Conceptualising the role of regional headquarters through loaned and owned power. *International Business Review, 32*(5), 102161. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102161

Costa-Gomes, M. A., Cueva, C., Gerasimou, G., & Tejiscak, M. (2022). Choice, deferral, and consistency. *Quantitative Economics, 13*(3), 1297−1318.

De Meyer, B. (2023). *Influence of executive turnover on middle management's vertical code-switching in south african organisations* (Unpublished Master thesis). University of Pretoria.

de Vries, M., Holland, R. W., & Witteman, C. L. M. (2008). Fitting decisions: Mood and intuitive versus deliberative decision strategies. *Cognition & Emotion, 22*(5), 931−943.

Dissanayake, D. M. S., & Jayawardana, A. K. L. (2023). The impact of personal sense of power on unethical decision-making: A moderated mediation model of love of money motive and power distance orientation.

Decision, 50(1), 19−34.

Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate moderates the job demand-resource interaction in predicting workgroup distress. *Accident Analysis and Prevention, 45*, 694–704.

Easey, K. E., Catling, J. C., Kent, C., Crouch, C., Jackson, S., Munafo, M. R., & Attwood, A. S. (2018). State anxiety and information processing: A 7.5% carbon dioxide challenge study. *Psychonomic Bulletin & Review, 25*(2), 732−738.

Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence relations. *American Sociological Review, 27*(1), 31–41.

Falls, A., & Allen, S. (2020). Leader-to-follower transitions: Flexibility and awareness. *Journal of Leadership Studies, 14*(2), 24–37.

Fast, N. J., Sivanathan, N., Mayer, N. D., & Galinsky, A. D. (2012). Power and overconfident decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117*(2), 249–260.

Feery, K., & Conway, E. (2023). The impact of work-related technology and boundary management on work-family conflict and enrichment during COVID-19. *The Irish Journal of Management, 42*(1), 67–85.

Foulk, T. A., Lanaj, K., Tu, M.-H., Erez, A., & Archambeau, L. (2018). Heavy is the head that wears the crown: An actor-centric approach to daily psychological power, abusive leader behavior, and perceived incivility. *Academy of Management Journal, 61*(2), 661–684.

Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review, 25*(4), 483–496.

Guo, Q., Liu, W., Zhou, K., & Mao, J. (2020). Leader humility and employee organizational deviance: The role of sense of power and organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal, 41*(3), 463–479.

Hackney, K. J., Maher, L. P., Daniels, S. R., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2018). Performance, stress, and attitudinal outcomes of perceptions of others' entitlement behavior: Supervisor-subordinate work relationship quality as moderator in two samples. *Group & Organization Management, 43*(1), 101–137.

Heller, S., Ullrich, J., & Mast, M. S. (2023). Power at work: Linking objective power to psychological power. *Journal of Applied Social Psychology, 53*(1), 5–20.

Hirsh, J. B., & Kang, S. K. (2016). Mechanisms of identity conflict: Uncertainty, anxiety, and the behavioral inhibition system. *Personality and Social Psychology Review, 20*(3), 223–244.

Hu, X., Turel, O., Chen, W., Shi, J., & He, Q. (2023). The effect of trait-state anxiety on choice overload: The mediating role of choice difficulty. *Decision, 50*(2), 143−152.

Huang, Q., Zhang, K., Wang, Y., Bodla, A. A., & Zhu, D. (2023). When is authoritarian leadership less detrimental? The role of leader capability. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*, 707.

Huang, D., Zhu, T., Ding, X., Bi, X., & Sun, T. (2022). The "Double-edged sword" effects of LMX ambivalence——An integrated model of two approaches based on cognitive flexibility and job anxiety. *Psychology Research and Behavior Management, 15*(1), 3217–3232.

Inzlicht, M., Schmeichel, B. J., & Macrae, C. N. (2014). Why self-control seems (but may not be) limited. *Trends in Cognitive Sciences, 18*(3), 127–133.

Jamieson, S. D., Tuckey, M. R., Li, Y., & Hutchinson, A. D. (2022). Is primary appraisal a mechanism of daily mindfulness at work? *Journal of Occupational Health Psychology, 27*(4), 377–391.

Jeong, H. Y., Vollhardt, J. R., Twali, M. S., & Tawa, J. (2024). Different power perceptions based on socially situated needs: Findings from a qualitative study among Asian Americans. *British Journal of Social Psychology.* https://doi.org/10.1111/bjso.12777

Jordan, J., Sivanathan, N., & Galinsky, A. D. (2011). Something to lose and nothing to gain: The role of stress in the interactive effect of power and stability on risk taking. *Administrative Science Quarterly, 56*(4), 530–558.

Kam, H. J., & D'Arcy, J. (2023, June 11–14). *A devops perspective: The impact of role transitions on software security continuity*. Paper presented at the meeting of the Thirty-first European Conference on Information Systems, Kristiansand, Norway.

Kammeyer-Mueller, J. D., Simon, L. S., & Judge, T. A. (2016). A head start or a step behind? Understanding how dispositional and motivational resources influence emotional exhaustion. *Journal of Management, 42*(3), 561–581.

Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review, 110*, 265–284.

Khan, H. S. ud din, Chughtai, M. S., Ma, Z., Li, M., & He, D. (2024). Adaptive leadership and safety citizenship behaviors in Pakistan: The roles of readiness to change, psychosocial safety climate, and proactive personality. *Frontiers in Public Health, 11*, 1298428. https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1298428

Kifer, Y., Heller, D., Perunovic, W. Q. E., & Galinsky, A. D. (2013). The good life of the powerful: The experience of power and authenticity enhances subjective well-being. *Psychological Science, 24*(3), 280–288.

Körner, R., Petersen, L.E., & Schütz, A. (2021). Do expansive or contractive body postures affect feelings of self-worth? High power poses impact state self-esteem. *Current Psychology, 40*(8), 4112–4124.

Krizan, Z., & Herlache, A. D. (2018). The narcissism spectrum model: A synthetic view of narcissistic personality.

Personality and Social Psychology Review, 22(1), 3–31.

Kronenwett, M., & Rigotti, T. (2020). All's well that ends well!? Moderating effects of goal progress on the relation between challenge and hindrance appraisal and well-being. *Journal of Managerial Psychology, 37*(5), 444–466.

Lanaj, K., Gabriel, A. S., & Chawla, N. (2021). The self-sacrificial nature of leader identity: Understanding the costs and benefits at work and home. *Journal of Applied Psychology, 106*(3), 345–363.

Lanaj, K., Gabriel, A. S., & Jennings, R. E. (2023). The importance of leader recovery for leader identity and behavior. *Journal of Applied Psychology, 108*(10), 1717–1736.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping.* New York: Springer.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality, 1*(3), 141–169.

Li, F., Chen, T., & Lai, X. (2018). How does a reward for creativity program benefit or frustrate employee creative performance? The perspective of transactional model of stress and coping. *Group & Organization Management, 43*(1), 138–175.

Li, Q., Xiang, G., Song, S., Xiao, M., Huang, X., & Chen, H. (2021). The association of sense of power with well-being outcomes: The mediating role of hope-agency. *The Journal of Psychology, 155*(7), 624–640.

Li, R., Chen, Z., Zhang, H., & Luo, J. (2021). How do authoritarian leadership and abusive supervision jointly thwart follower proactivity? A social control perspective. *Journal of Management, 47*(4), 930–956.

Li, P., Taris, T. W., & Peeters, M. C. W. (2022). Today's challenge may be tomorrow's hindrance (and vice versa): Longitudinal changes in employee's appraisals of job demands and their outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 95*(2), 521–549.

Liu, S., & Zhou, H. (2020). The role of sense of power in alleviating emotional exhaustion in frontline managers: A dual mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(7), 2207.

Liu, X., Mao, J., Chiang, J. T., Guo, L., & Zhang, S. (2022). When and why does voice sustain or stop? The roles of leader behaviours, power differential perception and psychological safety. *Applied Psychology, 72*(3), 1209–1247.

Magee, J. C., & Smith, P. K. (2013). The social distance theory of power. *Personality and Social Psychology Review, 17*(2), 158–186.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397–422.

Matta, F. K., Scott, B. A., Colquitt, J. A., Koopman, J., & Passantino, L. G. (2017). Is consistently unfair better

than sporadically fair? An investigation of justice variability and stress. *Academy of Management Journal, 60*(2), 743–770.

Matta, F. K., Scott, B. A., Guo, Z. A.., & Matusik, J. G. (2020). Exchanging one uncertainty for another: Justice variability negates the benefits of justice. *Journal of Applied Psychology, 105*(1), 97–110.

Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 116*(2), 229–240.

Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal, 61*(1), 26–45.

Muhlenmeier, M., Rigotti, T., Baethge, A., & Vahle-Hinz, T. (2022). The ups and downs of the week: A person-centered approach to the relationship between time pressure trajectories and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 27*(3), 286–298.

Neves, P., Mesdaghinia, S., Eisenberger, R., & Wickham, R. E. (2018). Timesizing proximity and perceived organizational support: Contributions to employee well-being and extra-role performance. *Journal of Change Management, 18*(1), 70–90.

Ni, Y., & Cheng, Q. (2022). The moderating effect of the sense of power on green (nongreen) appeal in promoting sustainable consumption. *Sustainability, 14*(20), 12983. https://doi.org/10.3390/su142012983

Papachroni, A., & Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as practice: Individual ambidexterity through paradoxical practices. *The Journal of Applied Behavioral Science, 56*(2), 143–165.

Parker, P. D., Martin, A. J., Colmar, S., & Liem, G. A. (2012). Teachers' workplace well-being: Exploring a process model of goal orientation, coping behavior, engagement, and burnout. *Teaching and Teacher Education, 28*(4), 503–513.

Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 835–852.

Parker, S. K., & Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1085–1100.

Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2021). The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *Business Research Quarterly, 24*(4), 355–371.

Polat, S., Kutlu, L., Ay, F., PurIsa, S., & Erkan, H. A. (2019). Decision-making styles, anxiety levels, and critical thinking levels of nurses. *Japan Journal of Nursing Science, 16*(3), 309−321.

Popelnukha, A., Weng, Q. (Derek), Ali, A., & Atamba, C. (2021). When do low-power customers complain? The joint effects of chronic sense of personal power and complaint success on complaining intentions. *Journal of Consumer Behaviour, 20*(1), 101–118.

Purcell, J. R., Herms, E. N., Morales, J., Hetrick, W. P., Wisner, K. M., & Brown, J. W. (2022). A review of risky decision-making in psychosis-spectrum disorders. *Clinical Psychology Review, 91*, 102112. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2021.102112

Ren, L., Liu, Y., & Yin, Y. (2023). Do grateful employees take charge more in China? A joint moderating effect model. *Asia Pacific Business Review, 29*(1), 70–88.

Rice, D. B., & Busby, A. D. (2023). How and when supervisors' challenge appraisals impact employee bottom-line mentality? The roles of supervisor duty orientation and employee positive affectivity. *Current Psychology, 42*(18), 15248–15260.

Ridner, S. H. (2004). Psychological distress: Concept analysis. *Journal of Advanced Nursing, 45*(5), 536–545.

Rosen, C. C., Dimotakis, N., Cole, M. S., Taylor, S. G., Simon, L. S., Smith, T. A., & Reina, C. S. (2020). When challenges hinder: An investigation of when and how challenge stressors impact employee outcomes. *Journal of Applied Psychology, 105*(10), 1181–1206.

Rothman, N., Pratt, M., Rees, L., & Vogus, T. (2017). Understanding the dual nature of ambivalence: Why and when ambivalence leads to good and bad outcomes. *The Academy of Management Annals, 11*(1), 33–72.

Sabey, T. B., Rodell, J. B., & Matta, F. K. (2021). To and fro: The costs and benefits of power fluctuation throughout the day. *Journal of Applied Psychology, 106*(9), 1357–1373.

Scott, B. A., Barnes, C. M., & Wagner, D. T. (2012). Chameleonic or consistent: A multilevel investigation of emotional labor variability. *Academy of Management Journal, 55*(4), 905–926.

Sekscinska, K., Jaworska, D., & Rudzinska-Wojciechowska, J. (2024). Personal sense of power predicts financial risk-taking propensity: But only when risk-related decisions are made without cognitive load. *Quarterly Journal of Experimental Psychology.* https://doi.org/10.1177/17470218241280654

Septianto, F., Nallaperuma, K., Bandyopadhyay, A., & Dolan, R. (2020). Proud powerful, grateful powerless: The interactive effect of power and emotion on gift giving. *European Journal of Marketing, 54*(7), 1703–1729.

She, Z., Li, B., Li, Q., London, M., & Yang, B. (2019). The double-edged sword of coaching: Relationships between managers' coaching and their feelings of personal accomplishment and role overload. *Human*

Resource Development Quarterly, 30(2), 245–266.

Shi, G., Wu, Y., Pang, H., & Liu, Z. (2024). The double-edged sword effect of leaders' fear of missing out on leaders' creativity: An experience sampling method study. *Psychology Research and Behavior Management, 17*, 259–271.

Siddique, C. M., Siddique, H. F., & Siddique, S. U. (2020). Linking authoritarian leadership to employee organizational embeddedness, LMX and performance in a high-power distance culture: A mediation-moderated analysis. *Journal of Strategy and Management, 13*(3), 393–411.

Smith, P. K., & Hofmann, W. (2016). Power in everyday life. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 113*(36), 10043–10048.

Smith, P. K., & Magee, J. C. (2015). The interpersonal nature of power and status. *Current Opinion in Behavioral Sciences, 3*, 152–156.

Tan, L., Wu, P., Ni, K., & Lai, X. (2024). Do local CEOs with a strong sense of power foster excessive investment? Evidence from China. *Applied Economics Letters, 31*(19), 2016–2019.

Tost, L. P., & Johnson, H. H. (2019). The prosocial side of power: How structural power over subordinates can promote social responsibility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 152*(4), 25–46.

Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review, 117*(2), 440–463.

van Knippenberg, D., Haas, M. R., & George, G. (2015). From the editors: Information, attention, and decision making. *The Academy of Management Journal, 58*(3), 649–657.

Venkataramani, V., Labianca, G. (Joe), & Grosser, T. (2013). Positive and negative workplace relationships, social satisfaction, and organizational attachment. *Journal of Applied Psychology, 98*(6), 1028–1039.

Wang, L., & Xie, T. (2023). Double-edged sword effect of flexible work arrangements on employee innovation performance: From the demands-resources-individual effects perspective. *Sustainability, 15*(13), 10159. https://doi.org/10.3390/su151310159

Webster, J. R., Beehr, T. A., & Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 505–516.

Yan, L., Keh, H. T., & Wang, X. (2021). Powering sustainable consumption: The roles of green consumption values and power distance belief. *Journal of Business Ethics, 169*(3), 499–516.

Yazdanabad, H. P. (2024). Justification within and between social contexts with the possibility of choice deferral. *Journal of Mathematical Economics, 112*, 102985. https://doi.org/10.1016/j.jmateco.2024.102985

Yue, S., & Wang, H. (2023). The effect of sense of power on inaction inertia: From the perspective of endowment effect. *Current Psychology, 42*(33), 29071–29089.

Zhang, Y., Wang, J., Akhtar, M. N., & Wang, Y. (2022). Authoritarian leadership and cyberloafing: A moderated mediation model of emotional exhaustion and power distance orientation. *Frontiers in Psychology, 13*, 1010845. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1010845

Zhou, H., & He, H. (2020). Exploring role of personal sense of power in facilitation of employee creativity: A dual mediation model based on the derivative view of self-determination theory. *Psychology Research and Behavior Management, 13*, 517–527.

Dynamic experience of power: The effects and theoretical explanations of power fluctuation

YUE Siyi[1], SUN Yu[1], ZHAN Xiangping[1], MA Hongyu[1], WANG Huaiyong[2]

([1] *Key Laboratory of Human Development and Mental Health of Hubei Province; School of Psychology, Central China Normal University, Wuhan* 430079, *China*)

([2] *College of Psychology, Shanghai Normal University, Shanghai* 200234, *China*)

Abstract: Although power fluctuation is prevalent in organizations, our understanding of it is rather limited. Previous studies have explored power fluctuation from diverse theoretical perspectives, offering insights into its positive or negative effects. However, the mechanisms underlying why and how power fluctuation leads to differential outcomes remain unclear. Therefore, the purpose of this review is to construct an integrated framework for the double-edged sword effect of power fluctuation. By conceptualizing power fluctuation as a stressor and drawing on the cognitive appraisal theory of stress, we aim to explain why and how power fluctuation leads to differential consequences by elaborating on individuals' cognitive appraisals, coping strategies, and underlying moderating factors. Finally, this review provides a strategic agenda highlighting directions for future research to advance both theoretical development and practical applications of power fluctuation.

Keywords: sense of power, power fluctuation, intra-individual variability, the cognitive appraisal theory of stress